



PSC Home	Français	Contact Us	Help	Search
Research Home	About RD	Highlights	Documents	What's New

Task Force on the Future of the Public Service: THE GOVERNANCE SCENARIOS

Public Service Scenarios: Different Responses to a Common Challenge

[Version Française]

Table of Contents

- **BACKGROUND**
 - [Introduction](#)
 - [Scenarios in General](#)
 - [Scenarios and the Task Force on the Future of the Public Service](#)
- **RESULTS**
 - [Present Challenges Shaping the Future](#)
 - [The Governance Scenarios](#)
 - [Evolution](#)
 - [Market](#)
 - [Renaissance](#)
 - [Crisis Wildcard](#)
- **AFTERWORD**
- **ANNEXES**
 - [Task Force Participants](#)
 - [How to use the Scenarios](#)
 - [Applying the Governance Scenarios - Workshop](#)
 - [List of some commercially available processes which are based on an existing set of scenarios \(such as the governance scenarios\)](#)
- **BIBLIOGRAPHY and LEARNING INVENTORY**

Acknowledgements

The co-chairs of the task force gratefully acknowledge the contribution of the participants who gave unceasingly of their time and energy over the months of its operation. Their dedication, energy, enthusiasm, creativity and hard work, made the results possible.

Acknowledgement is due, as well, to the experts who helped us to learn about important subjects and stimulated our thinking with their thoughtful and provocative writing, remarks and interventions during hours of spirited discussions. These include:

Benjamin R. Barber
Walt Whitman Professor of Political Science
Rutgers University

Pierre-Marc Johnson
Fellow of the Royal Society of Canada
Former Premier of Quebec
Professor of Law, McGill University

Sally Lerner
Head of Science, Technology and Values Programme
University of Waterloo

Kimon Valaskakis
Canadian Ambassador to the OECD

Frances Hesselbein
President
Peter F. Drucker Foundation for Non-profit Management

Gordon Robertson
Former Clerk of the Privy Council
Former Chancellor of Carleton University

Luc Soete
Director
Maastricht Economic Research Institute on Innovation and
Technology

Gordon Betcherman
Research Director
Canadian Policy Research Networks

Last but not least, thanks are due to the members of the task force secretariat who provided logistical and other support and wrote endless drafts; to our two advisors and facilitators; and to John Tait who besides being a member of the task force, also served as a member of the internal steering committee to maximize the scope and pace of learning and oversee the drafting of final scenarios themselves.

Secretariat

Warren Maidens
Ed Poznanski
Karl Koch
Patricia Peer

Advisors and Facilitators

Adam Kahane
Steven Rosell

BACKGROUND

Introduction

This document describes the process and the results of the Task Force on the Future of the Public Service commissioned by the Clerk of the Privy Council in the summer of 1995.

The Task Force used scenario building methodology to look at the future. This process, pioneered by the Royal Dutch Shell Group of companies in the early 1970's and increasingly used by the private and public sectors around the world, is essentially a method of encouraging and facilitating strategic thinking, planning, and dialogue.

Scenarios in General

Scenarios are a set of stories describing alternative pathways into the future. They project a range of possible outcomes and enable people to think about the future in different ways. They do not predict what will happen but identify what may happen. These stories promote a discussion of possibilities and they encourage "what if" questions.

Plausible scenarios must be internally consistent and based on credible interpretations of present trends. Although scenarios deal with the future, they are essentially a way of structuring the overwhelming, confusing information of the present.

Scenarios are a strategic planning tool and lead to better decisions if they improve our understanding of the world. They help to identify what has to be done to secure a desired outcome by stimulating discussion and debate on various policy matters and options. Scenarios imply the future is not fixed but can be shaped by decisions and actions of individuals, organizations and institutions.

There is no standard method of developing scenarios. It is a creative process that harnesses the

expertise of the people involved. (adapted from: [Kahane, Adam], "The Mont Fleur Scenarios", supplement in The Weekly Mail and The Guardian Weekly, Belleville, South Africa, 1992, and the Montfleur video, 1992.)

Scenarios and the Task Force on the Future of the Public Service

The Task Force on the Future of the Public Service was launched in August 1995 with a mandate to examine the federal public service ten years into the future.

Its 26 members brought a variety of experience to the discussions, but all were familiar with work in the public sector (see Annex 4.1). The Task Force was co-chaired by the President of the Public Service Commission and the Secretary of the Treasury Board.

When the Task Force considered how it might go about exploring the future, especially in an era of accelerating change and significant re-thinking of the roles and responsibilities of governments in Canada, it decided to use a tried and tested process: scenario planning.

This strategic planning and decision-enhancing process is designed to improve understanding of the 'world' as it relates to governance and the federal public service in Canada. It also results in a set of 'tools' that can be used to consider how policies and decisions might play out in different futures. This approach was preferred over trying to predict the future and then developing a particular vision of the future federal public service from it.

The Task Force also determined that scenarios on the future of the Public Service would only be relevant within the broader context of governance. The political, social and economic forces that shape the governance of the country, in turn, shape the nature of the public service. Thus the Task Force developed 'governance' scenarios, around which possible futures of the Public Service could be situated.

The co-chairs believed that these scenarios, when used as tools to enhance decision-making, would provide a means of guiding short and medium term decisions and actions in all facets of management.

Good scenarios are novel, relevant to the strategic agenda of the primary audience (i.e. to what is on their minds when they think of the topic), and internally consistent. They are particularly challenging to the topic being examined but, at the same time, are plausible and as distinct one from the other (within the set) as possible. They are not options that we can deliberately choose. Nor are they preferred futures. Reality is, and is likely to continue to be, a combination of the scenarios. Their power in improving and encouraging strategic discussion and dialogue on a topic is in what can be learned by using them as a set.

To prepare for the building of this set of scenarios (the 'governance scenarios'), the members of the task force spent four months in intensive learning.

At an initial workshop, held in September 1995, the task force tentatively identified key strategic issues for the future of the federal public service (a tentative strategic agenda), important certainties and uncertainties, and several critical topics about which more information/learning was needed. With just four months available to prepare prior to the second and most important workshop (where the scenarios would be built), learning in the seven critical topic areas took place in two ways: through roundtable discussions and selected readings.

Four intensive round table discussions (of six hours each), were held with world-recognized experts in their respective fields to expose task force members to different points of view as well as new knowledge. Three other topics were dealt with through assigned readings (see Section 5). Important additional input to the final workshop session came from a summary of all roundtable discussions and a revised strategic agenda. This latter document built upon the original September draft but incorporated as well, learnings from the round tables, the additional readings, as well as insights from strategic discussions of federal deputy ministers as a group, and individual interviews with several deputies. The latter designed to elicit their views of the strategic issues relevant to the future of the federal public service.

After the final workshop a number of half day workshops were held with senior public servants to polish

and refine the tools so as to improve their usefulness.

RESULTS

Present Challenges Shaping the Future

The Task Force's research and learning identified a common set of challenges facing all OECD countries, to which the governance scenarios are one possible set of responses. These inter-related challenges include:

- globalization of markets, production, and economic interdependence with the associated lessening of ability of national governments to regulate their economies or to govern. One example is the emergence of truly-stateless corporations;
- the effects of the information and other technological revolutions on economies, on societies, on groups and individuals and on the nature of work;
- the proliferation of groups and organizations involved in governance, and the reduction in public perception of the legitimacy of many traditional players;
- national and social fragmentation (e.g. increased ethnicity, changing definitions of community and family, loosening of traditional ties);
- the breakdown of the effectiveness of the bureaucratic model (characterized by hierarchical structure, unity of command, labour specialization, full time employment, rules and process-based decisions) in both the public and private sectors;
- continuing public sector fiscal constraints;
- shifting demographics and changes in values (changing role of women, aging of the population, pressures for inter-generational equity, increasing diversity, increased fundamentalism and individualism).

The Governance Scenarios

The set of governance scenarios ('Evolution', 'Renaissance', and 'Market') describe three ways in which Canada may evolve in response to these common challenges. They represent three possible Canadian 'worlds' within which governments and the public service may operate ten years from now. They are not the only futures, but those the Task Force members felt were most challenging to the future of the federal public service, and powerful tools for strategic discussion and dialogue about this topic.

A 'Crisis' contingency or wild card was also created which could occur in any of the scenarios, and which could trigger a move from one scenario to another.

Elements of all three scenarios can be seen in the world of the public service today. The actual future will likely have elements of all of those scenarios. The scenarios are not options. Rather, they offer a common language which can be used to talk about these different possibilities and what might be done about them.

The next sections contain brief sketches of the scenarios and the wild card. What has been included, in each case, are the highlights which characterize each and differentiate it from the others. It is important to remember that the inclusion of an item in one scenario does not necessarily mean it is absent from the others. Rather it means it is a key characteristic of that scenario. It may, in fact, be present to a more limited extent in the others, but its existence is not a defining characteristic in those cases.

The descriptions are succinct on purpose, so that those who use them can add their own interpretations.

Evolution

In this scenario, government deliberately manages problems pragmatically, one by one, using and

improving traditional approaches to negotiate workable compromises, (creative muddling-through). Success is finding pragmatic compromises. To try to have a single overarching vision of the country, would be inconsistent with the richness of its differences and add unnecessary strain.

This scenario is characterized by:

- incremental change and improvements, basic continuity in main processes, bureaucratic procedures and institutions (managerial leadership);
- pragmatism and carefulness (disciplined step-at-a-time responsiveness);
- a culture of maintaining continuity;
- an emphasis on, and strengthening of, managerial effectiveness and efficiency;
- a focus on the short to medium term, rather than the longer term; longer term visions are usually considered impractical and/or divisive;
- more attention to the parts than to the whole;
- social, political and economic institutions functioning as independent entities rather than as a horizontally integrated whole;
- different groups and regions pursuing their own interests with increasing vigour;
- repeated rounds of:
 - reductions in social and other programs;
 - reductions in federal, provincial and municipal public sector workforce and levels of service; and
 - transfers of federal powers to the provinces;
- negotiation, mediation, compromise in response to pressure or crisis; and
- continued difference over federal/provincial division of powers and roles.

Some Challenges for the Federal Government:

- maintaining social and other cohesion in the face of continued fragmentation and severe fiscal constraints;
- finding workable compromises with increasingly demanding provinces and other players;
- defining and maintaining basic programs and services with continually diminishing resources and powers; and
- strengthening the credibility and legitimacy of the governance system.

Some Challenges for the Federal Public Service:

- strengthening negotiation and conflict resolution skills to address growing demands from different groups and regions;
- developing and implementing additional management reforms, including
 - new/different delivery mechanisms;
 - strengthening client orientation;
 - new accountability regimes (including setting standards, performance measurement);
 - new/modernized legislative instruments;
 - building capacity to deal with flash points; and
 - finding better ways to decentralize while maintaining control;
- dealing with low morale and burnout resulting from repeated reductions (doing more with less);
- maintaining motivation in the midst of changing directions, pressures, crises and in the absence of a clearly articulated vision of the whole and of the future;
- maintaining cohesion in the face of growing fragmentation (there is an additional risk in this scenario that a gradual decline of the public service will be imperceptible until it is too late);
- fostering creativity and innovation in a risk-adverse environment; and
- recruitment: attracting and retaining highly qualified personnel, especially young people, on a 'traditional' basis.

Market

In this scenario, issues are defined and addressed through market mechanisms, with governments playing a supporting and facilitating role. Success is wealth-creation in a globalized economy.

This scenario is characterized by:

- society adapting continuously to the requirements of competing in a global economy and adapting quickly to technology and other revolutions;
- more economic winners and losers, with an erosion of the economic middle ground;
- entrepreneurs and risk-takers being favoured;
- a priority on wealth creation in the face of global competition;
- government supporting Canadian business internationally, but not being interventionist: promoting businesses; but not trying to pick/make winners;
- federal government transforming into a focussed core;
- federal government being proactive vis-à-vis reducing internal and external trade barriers;
- continued adjustment of the regulatory regime to support international competitiveness;
- the private sector taking the lead and helping to set the federal agenda;
- a borderless world, and increasing focus on regional trans-border economies and north-south flows;
- growing reliance on the market / strong economy to resolve social and regional disparities and distribution; and
- social investments focusing on supporting the market.

Some Challenges for the Federal Government:

- facilitating national competitiveness; supporting an enabling economic and social environment for private sector innovation and competitiveness, including:
 - helping the economically disadvantaged, and addressing social unrest, income disparities and crime, without distorting markets;
 - maintaining a single national market (free movement of labour and capital within Canada);
 - regulatory reform and deregulation;
- maintaining Canadian identity and national sovereignty in an increasingly borderless world; and
- sustaining a federation east-west in the face of a market that runs predominantly north-south.

Some Challenges for the Federal Public Service:

- transforming itself into a focussed core, and adopting more business-like approaches while maintaining a professional public service;
- maintaining professionalism, including values and ethics, while encouraging greater movement of people between public and private sectors, and greater use of contract personnel;
- dealing with accountability and other issues that arise from new public-private partnerships and large scale contracting out and privatization;
- strengthening knowledge and understanding of markets and the global economy and maintaining strong networks and relationships with the private sector at home and abroad; and
- recruitment: attracting and retaining highly qualified personnel on the basis of good employment opportunities.

Renaissance

In this scenario challenges are addressed more systematically, by a wide range of stakeholders from civil society*, private and public sectors, who coordinate their actions through a renewed governance system.

Success is learning and working together.

**Civil Society: This sector is voluntary. Its focus is citizens, not voters (as in the public sector) nor consumers (as in the private sector). It usually includes some education, voluntary and community associations, charitable organizations, the media, cultural organizations, religious institutions*

This scenario is characterized by:

- a belief that an evolutionary approach and market-focused alternatives are not sustainable in Canada during the next decade;
- a wide redistribution of responsibility for governance amongst civil society, private and public sectors: the federal government focuses on those matters that cannot be handled best by civil society, the private sector, local or provincial governments;
- the federal government providing strategic, pro-active, long term, shared leadership to the ongoing process of developing shared governance frameworks for the country, taking a long-term view;
- new social arrangements that enable more citizens to participate more fully in the decision-making process, strengthen the role of citizens and of civil society, and provide for a more equitable distribution of the benefits of the global information economy;
- society harnessing technology to build and encourage a learning society and to compete effectively in the global information economy;
- efforts to reduce government deficits that may entail accepting lower economic growth (using traditional measurements);
- efforts to raise revenues for redistribution through a combination of government efficiencies, effective Canadian participation in the global economy, increased international co-operation amongst national government, and new sources of revenue, e.g. public sector entities running a profit; a global 'bit' tax;
- learning to measure the wellbeing of society by means other than traditional economic measures by themselves; and
- the primacy of partnerships and alliances as the cornerstone for business relations.

Some Challenges for the Federal Government:

- overcoming decades of mistrust to make shared steering possible, with all levels of government, and across sectors;
- developing new institutions and practices that can foster learning and consensus-building (the building of shared frameworks) without paralyzing decision-making;
- reconciling the realities of adversarial politics, a hierarchical structure and ministerial responsibility with the requirements for developing new partnerships, alliances and more cooperative ways of working; and
- defining and maintaining federal presence in a more decentralized governance system, given the greater role played by others.

Some Challenges for the Federal Public Service:

- strengthening strategic capacity, research and analytic capabilities, across a broad range of demands;
- the need for significant attitudinal change including a willingness to redistribute and share power: e.g., to enable shared steering, sharing information;
- encouraging mobility of personnel across all sectors (private, public and civil society); and
- recruitment: attracting and retaining highly qualified personnel on the basis of serving the public good.

The Crisis Wild Card

Under any of the governance scenarios, a major crisis may occur which will redefine the agenda and

significantly alter the challenges we face in the short term. Such a crisis also may spark a shift from one scenario to another (for example, the way in which a fiscal/financial crisis dramatically shifted New Zealand to something approximating the market scenario). While the most obvious triggers for a crisis in Canada at this time are financial/fiscal or national unity, others such as environmental or military, are conceivable. Whatever the trigger, there are some common characteristics we would face under this crisis or contingency wild card:

- virtually all other agenda items lost;
- speed of action becomes critical;
- focus on political direction/survival
- people look to governments to lead and to act;
- sovereignty and international status at risk;
- falling incomes.

Some Challenges if a Crisis Occurs:

- how to maintain an international stature, Canadian values and independence;
- how to manage the crisis with limited financial resources;
- how to communicate with the public in order to calm fears, create hope and a sense of direction;
- how to sustain consultation/negotiation with other governments both within Canada and internationally;
- how to combat public service burnout and the departure of those who have other options; and
- how to react swiftly and effectively to face major changes.

AFTERWORD

The governance scenarios are a powerful set of tools for encouraging and facilitating strategic discussion and dialogue about the future of the public service, about governance in Canada, and even about public policy issues. They should be of interest and value to a wide variety of audiences: public servants, politicians, parliamentarians, academics and students of public administration, and many more. The challenge is to find effective ways to make them accessible to others and, at the same time, interesting enough so that people are tempted to actually try them out.

This is a challenge because simply reading the outlines of the governance scenario will not demonstrate their power or their usefulness.

Everyone has his or her own mental maps, or ways of structuring the overwhelming, confusing information we have of the present. Good scenarios help us when we learn how to 'suspend disbelief'. When we can temporarily set aside our mental maps and begin to see what we have not been able to see before.

Reading the scenario descriptions may tempt us to either think of a thousand other scenarios, treat them as options rather than tools, or to find fault with some of their elements. This merely confirms our mental maps and should be avoided.

In addition, the process of building them was, in itself an intensive learning experience for all who participated. It modelled the kind of strategic discussion and dialogue that the results themselves hope to enable. The learnings were extensive and rich. Making them accessible to others is another challenge.

The development of a learning and marketing study related to the task force work, presently underway, is intended to address both of these challenges.

In the meantime two sections have been included in this report to help fill the gap. The first summarizes two different uses for the scenarios. The second describes how to design and implement a half day workshop to enable a group of interested people to 'live' in the scenarios and to test proposed strategy

approaches.

How to Use the Scenarios

Scenarios are designed to provide a common vocabulary which can be used to encourage strategic dialogue and discussion and to improve decision-making. In particular, scenarios can help to generate and test strategies and alternative approaches, and to set an overall strategic direction.

To use the governance scenarios to test approaches:

- select a course of action (strategy or policy) being pursued or considered;
- for each scenario determine
 - what threats and opportunities this scenario presents;
 - the strengths and weaknesses of the course of action (strategy or policy) if it were pursued for ten years;
 - if it accomplished what was wanted;
- decide/determine how the course of action could be modified to make it work better in each scenario; and
- analyze how the selected course of action could be adjusted so as to produce the best outcome (i.e. the desired results) no matter which scenario occurs.

To use the governance scenarios to examine a strategic direction, whether this is the desired destination and what could be done to alter its course, the following questions must be answered:

- which of the scenarios is the most likely to happen if things continue on their current course?
- which of the scenarios would be most desirable in the future?
- what would have to change to move from the most likely future to the preferred future?
- what is the course of action implied by that desired change?

ANNEXES

List of Participants

Co-Chairs

Mr. Robert J. Giroux President
Association of Universities and Colleges of Canada

Mrs. Ruth Hubbard President
Public Service Commission

Members

Mrs. Amelita A. Armit
Executive Director
Corporate Management and Secretary General
Public Service Commission

Ms. Sophie Bélanger
Direction générale Services frontaliers des douanes
Service des fonctions de gestion
Douanes Accises et Impôt

Mr. Mondher Benhassine
Department of Indian Affairs & Northern Development

Mr. Ralph Heintzman
Vice-Principal (Research)
Canadian Centre for Management Development

Mr. David Holdsworth
Associate Secretary to Cabinet
Senior Personnel Management
Privy Council Office

Mr. Louis Huneault
Vice-President du Groupe Livingston
Trade Services

Mr. J. MacEwen

Commercial Development Directorate

Mrs. Margaret Bloodworth
Deputy Clerk
Security and Intelligence, and Counsel
Privy Council Office

Mr. J.C. Bouchard
Deputy Secretary
Human Resources Branch
Treasury Board

Mr. Otto Brodtrick
Centre For Public Management

Mr. André Burelle
Consultant

Mrs. Janice Cochrane
Deputy Minister
Citizenship and Immigration

Mr. Don Dennison
Deputy Minister
Department of Environment
Gov't of New Brunswick

Mario Dion Associate
Deputy Minister
Justice Canada

Mr. V. Peter Harder
Deputy Minister
Citizenship and Immigration
(later to become Secretary to the Treasury Board)

Director Recruitment Programs & Priority Administration
Public Service Commission

Mr. Warren Maidens
Executive Director
DM's Task Force on the Future of the Public Service

Mr. Norman Moyer
Assistant Deputy Minister
Treasury Board

Mr. E. Poznanski
Secretary to the DM's Task Force
on the Future of the Public Service

Mr. Ray Protti
Deputy Minister
Agriculture and Agri Food Canada

Mr. Bill Rowat
Deputy Minister
Fisheries and Oceans

Mr. Allan Sullivan
President & CEO
CIIA

Mr. John Tait Senior
Advisor
Privy Council Office

Mr. Harvey Wong
Privy Council Office

Mr. John Wright
President
Saskatchewan Government Insurance

Annex

Applying Governance Scenarios: Workshop

Pre-Workshop Activities

- Distribute to all participants a copy of the workshop objectives, the workshop time and duration and a copy of the agenda.
- Arrange for the room, flip charts, refreshments, etc.
- Introduction and Review of Workshop Objectives
- Welcome the participants and allow them to introduce themselves.
- Outline the workshop objective:
 - to evaluate how scenarios work as tools for improving the quality of strategic dialogue and analysis by applying all three to some aspect of the management of the public service.
- Emphasize that this workshop will be successful if the participants leave with an understanding of the three scenarios (possible futures) and what makes each different from the others as well as an appreciation of the power of scenarios as tools to assist in strategic thinking and analysis.

Setting the Stage

- Briefly review the content of the three scenarios: Evolution, Renaissance and Market, as well as the 'wildcard' - Crisis. Encourage questions.

Integrating the Scenarios

- Divide the participants into three syndicates and assign one scenario to each group.
- Ask each syndicate to take forty (40) minutes to develop the best argument they can to explain why their scenario is happening today, why it must continue to happen in the future, and why, by the year 2006, it is really the only future that is likely to occur.
- Ask them to also describe the three (3) basic activities of the Federal Public Service in that future.
- Point out that their presentation is to last no more than ten (10) minutes.
- Tell the group that each member of the syndicate group judged to have done the most convincing job of persuading the room of the inevitability of their scenario will win a prize.

Syndicate Group Presentations

- Ask each group to take twenty (20) minutes (including questions), to report back in plenary on both components.

General Discussion

- After each presentation, encourage a discussion to:
 - identify the basic activities which are common to all three scenarios
 - identify the differences which emerge.
- List these items on a flip chart.
- Give out the prizes!

Break**Understanding the Implications of the Scenarios**

- Ask the participants to get together in the same syndicates.
- Ask the groups to imagine that they are in the year 2006, that their scenario has occurred and that their policy proposal was adopted by the Government in 1996.
- Ask each syndicate to answer the following three questions in light of their scenario:
 - What are the strengths and weakness of their proposal which was pursued over the past ten (10) years?
 - Did the proposal accomplish what we wanted?
 - How could the proposal be modified to make it work better for your scenario?
- Tell the syndicates they will have fifteen (15) minutes to make their presentations.

Syndicate Group Presentations

- Ask each group to report back in plenary.

General Discussion

- Spend time looking at the proposal across all three scenarios from the perspective of:
 - Common strengths or weakness (if any) of the proposal across scenarios.
 - Modification of the proposal to make it the strongest (the most robust) regardless of which scenario occurs.

Closure and Evaluation

- Ask the group for what their recommendations would be for next steps as regards their proposal.
- Note these recommendations on a flip chart.
- Ask the group to complete the evaluation sheet.

List of Commercially Available Processes Based on an Existing Set of Scenarios

The companies and contacts listed below have developed their own approach to scenario building. Although similar in some ways, each company will have specific methodologies that set them apart.

Company Name :Centre for Innovative Leadership, PO Box 1779, Rivonia 2128, South Africa
Contact/Consultant: Adam Kahane
Scenario Example: The 'Montfleur' scenarios

Company Name: Meridian International Institute, 250 Albert Street, Ottawa Ontario
Contact/Consultant: Steven A. Rosell
Scenario Example: Changing Maps

Company Name: Global Business Net, 5900-X Hollis Street, Emeryville, California, USA
Contact/Consultant: Jay Ogilvy
Scenario Example: This company specializes in scenario planning and has numerous examples.

Company Name: Canadian Centre for Management Development
Contact/Consultant: Greg Fyffe
Scenario Example: Numerous scenario planning examples.

BIBLIOGRAPHY and LEARNING INVENTORY

The following materials were consulted by the Task Force members and or the secretariat of the Task Force during the course of the scenario-building exercise:

Scenarios - General

- Canadian Foundation for the Americas, *Which Future for the Americas?: Four Scenarios*, Ottawa, 1995.
- Cass, S./Schwartz, P., *From Silk Road to Silicon Road: Managing the Challenges of Success in the Asia-Pacific During the 1990s*, Emeryville, California, 1993.
- Centre for Innovative Leadership, "The Mont Fleur Scenarios" video, Rivonia, South Africa, 1992.
- De Geus, Arie P., "Planning as Learning" in *Harvard Business Review*, March-April 1988 (pp. 70-74).
- Global Business Network, "Education and Community: Four Scenarios for the Future of Public Education" in *The Deeper News*, June 1995 (pp. 1-34).
- [Kahane, Adam], "The Mont Fleur Scenarios", supplement in *The Weekly Mail and The Guardian Weekly*, Belleville, South Africa, 1992.
- Personnel Renewal Council, "Human Resources Management in the Public Service: Framework for the Future", conference report, Hull, Quebec, November 8-10, 1995.
- Rosell et al., Steven A. (eds.), *Changing Maps: Governing in a World of Rapid Change*, Ottawa, 1995.
- Rossetto, Louis (ed.), *Scenarios: Special Wired Edition*, San Francisco, 1995.
- Schwartz, Peter, "Composing a Plot for Your Scenario" in *Planning Review*, Volume 20, Number 3, 1993 (pp. 4-8, 46).
- Schwartz, Peter, "Using Scenarios to Navigate the Future".
- Treasury Board Secretariat, "Treasury Board Scenarios: The Future of the Public Service", Ottawa, 1995.
- Wack, Pierre, "Scenarios: Shooting the Rapids" in *Harvard Business Review*, November-December 1985 (pp. 139-150).
- Wack, Pierre, "Scenarios: Uncharted Waters Ahead" in *Harvard Business Review*, September-October 1985 (pp. 72-89).
- Roundtable #1: Globalization and Emerging Models of Society - a discussion held with Prof. Benjamin R. Barber (Rutgers University) and the Honourable Pierre- Marc Johnson (former Premier of Quebec) on October 3, 1995
- Barber, Benjamin R., "Jihad Vs. McWorld" in *The Atlantic Monthly*, March 1992 (pp. 53-65).

- Barber, Benjamin R., "The Search for Civil Society: Can We Restore the Middle Ground Between Government and Markets?" in *The New Democrat* (pp. 13-17).
- Barber, Benjamin R., "Service, Citizenship, and Democracy: Civic Duty as an Entailment of Civil Right" in *National Service: Pro and Con* (edited by Williamson M. Evers).
- Johnson, Pierre Marc, "New Paradigms of Political Power and Life" (notes for an address to the Institute of Public Administration of Canada, Regina, August 28, 1995).
- Roundtable #2: Technology and Governance - a discussion held with Prof. Sally Lerner (University of Waterloo) and His Excellency Kimon Valaskakis (Ambassador and Permanent Representative of Canada to the OECD) on November 14, 1995
- Alperovitz, Gar, "Distributing Our Technological Inheritance" in *Technology Review*, October 1994 (pp. 31-36).
- Gans, Herbert J., "Fitting the Poor into the Economy" in *Technology Review*, October 1995 (pp.72-73).
- Lerner, Sally, "The Future of Work: Facing New Realities" (March, 1994).
- "Misplaced Panics" in *The Economist*, February 11, 1995 (pp. 13-14).
- Offe, Claus, "Full Employment: Asking the Wrong Question?" in *Dissent*, Winter 1995 (pp.77-81).
- "Technology and Unemployment: A World Without Jobs" in *The Economist*, February 11, 1995 (pp. 21-23).
- Valaskakis, Kimon, "Should the Gorging Leviathan Become Anorexic?" in *Canadian Journal of Administrative Sciences*, December 1987 (pp. 381-409).
- Valaskakis, Kimon, "Strategic Governance: The New Global Management Challenge" (May 15, 1995).
- Roundtable #3: Interdependence Between the Private, Public, and Social Sectors - a discussion held with Frances Hesselbein (President of the Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management) and Gordon Robertson (former Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet for Federal-Provincial Relations) on November 22, 1995
- Coolidge, Shelley Donald, "Corporations Can Take Tips From Nonprofits" in *The Christian Science Monitor*, October 16, 1995, p. 8.
- Drucker, Peter F., "Really Reinventing Government" in *The Atlantic Monthly*, February 1995 (pp. 49-61).
- Hesselbein, Frances, "Challenges for the Social Sector", paper for the American Cancer Society, 1995.
- Hesselbein, Frances, "Strategic Leadership" in *Executive Excellence*, August 1994 (pp. 13-14).
- "Preparing for an Unpredictable Future" in *Index Review*, Third Quarter (pp. 2-7).
- "Turning Good Intentions into Results... Principles of Leadership" in *Index Review*, Third Quarter 1995 (pp. 34-35).
- Roundtable #4: Innovation, Technology and Employment Issues - a discussion held with Prof. Luc Soete (Director of the Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology) and Dr. Gordon Betcherman (Research Director of the Canadian Policy Research Networks, Inc. and Executive Director of Ekos Research Associates) on December 5, 1995
- Betcherman, Gordon, "The Future of Work: A Synthesis of the Major Scenarios", presentation to the Minister's Roundtable on the Future of Work, Human Resources Development Canada, August 25, 1995.
- Freeman, C./Soete, L., "Policies for Employment: In the Long Run We Are Not All Dead" in *Work for All or Mass Unemployment?: Computerised Technical Change into the Twenty-First Century* (by C. Freeman/L. Soete), London, 1994 (pp. 141-174).

Further Insights

- Adams, Michael, "The Kindness of Strangers: A Canadian Pollster Reflects on His Country", a presentation made to the Canadian Centre for Management Development, Ottawa, October 6, 1995.
- Beaujot, Roderic, *Population Change in Canada: The Challenges of Policy Adaptation*, Toronto, 1991.
- Betcherman, Gordon, "Inside the Black Box: Human Resource Management and the Labor Market".
- "Beyond the Millennium: CEOs Size Up the Future" in *Chief Executive*, January/February 1995 (pp. 36-43).
- Bourgon, Jocelyne, *Third Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*, Ottawa, 1995.
- Brown, Lester R., "Overview: The Acceleration of History" in *Vital Signs 1995: The Trends That Are Shaping Our Future* (by Lester R. Brown et al.).
- Cleveland, Harlan, "The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society" in *Public Administration Review*, January-February 1985 (pp. 185-195).
- Cobb et al., Clifford, "If the GDP is Up, Why is America Down" in *The Atlantic Monthly*, October 1995, pp. 59-77.
- Courchene, Thomas J., *Celebrating Flexibility: An Interpretive Essay on the Evolution of Canadian Federalism*, C.D. Howe Institute Benefactors Lecture, 1995.
- Deutsch, Claudia H., "In Motivation, Nonprofits Are Ahead" in *The New York Times*, July 14, 1991.
- Drucker, Peter F., *Managing in a Time of Great Change*, New York, 1995.
- Drucker, Peter F., *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, New York, 1990.
- Drucker, Peter F., *Post-Capitalist Society*, New York, 1993.
- Drucker, Peter F., "The Post-Capitalist World" in *The Public Interest*, Fall 1992 (pp. 89-100).

- Drucker, Peter F., "Six Rules for Presidents" in *The Wall Street Journal*, September 22, 1993.
- Freeman, C./Soete, L., *Work for All or Mass Unemployment: Computerised Technical Change Into the Twenty-First Century*, London, 1994.
- Government of Canada, *The State of Canada's Environment*, Ottawa, 1991.
- Health and Welfare Canada, *Charting Canada's Future: A Report of the Demographic Review*, Ottawa, 1990.
- Hesselbein et al, Frances (eds.), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, San Francisco, 1996.
- Kline, D./Burststein, D., "Is Government Obsolete?" in *Wired*, January 1996, pp. 86-105.
- Miller, Doug, "Canadians, Environment and Sustainability: Key Trends and Implications for Federal Decision-Makers", prepared for Environment Canada, May, 1995.
- Mintzberg, Henry, *The Canadian Condition: Reflections of a "Pure Cotton"*, Toronto, 1995.
- Newman, Peter C., *The Canadian Revolution: 1985-1995 - From Deference to Defiance*, Toronto, 1995.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Technology, Productivity and Job Creation: Parts 1-8 (draft)*, Paris, 1995-1996.
- Putnam, Robert D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, 1993.
- Rifkin, Jeremy, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, 1995.
- Roberts, Sam, "When Government Plays Entrepreneur" in *The New York Times*, December 11, 1994 (pp. 1, 16).
- Sherman, Stratford, "How Tomorrow's Leaders are Learning Their Stuff" in *Fortune*, November 27, 1995 (pp. 90-94).
- Simeon, Richard, *In Search of a Social Contract: Can We Make Hard Decisions as If Democracy Matters?*, C.D. Howe Institute Benefactors Lecture, 1994.
- Skow, John, "State of the Planet: Stormy Forecast" in *Time Magazine*, October 30, 1995 (pp. 50-65).
- "Ten Hot Ideas for 1996" in *The Globe and Mail*, Toronto, January 4, 1996 (p. B-11).
- Walters, Laurel Shaper, "A Leader Redefines Management" in *The Christian Science Monitor*, September 22, 1992 (p. 14).

Note

The views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission.

PSC Home	Français	Contact Us	Help	Search
Research Home	About RD	Highlights	Documents	What's New



Accueil CFP	English	Contactez-nous	Aide	Recherche
Index Recherche	Au sujet de la DR	En vedette	Documents	Quoi de neuf

Groupe de travail sur l'avenir de la fonction publique: LES SCÉNARIOS DE GESTION DES AFFAIRES PUBLIQUES

Différentes réponses à un défi commun

[English Version]

Table des matières

- **CONTEXTE**
 - Introduction
 - Les scénarios en général
 - Les scénarios et le Groupe de travail sur l'avenir de la fonction publique
- **RÉSULTATS**
 - Défis actuels façonnant l'avenir
 - Scénario de l'évolution
 - Scénario du marché
 - Scénario de la renaissance
 - Le scénario de crise
- **CONCLUSION**
- **ANNEXES**
 - Participants au Groupe de travail
 - Comment utiliser les scénarios
 - Les scénarios de gestion : déroulement du processus d'apprentissage
 - Atelier sur l'utilisation des scénarios de gestion
 - Liste de processus disponibles sur le marché et fondés sur un ensemble de scénarios existants
- **BIBLIOGRAPHIE et DOCUMENTS D'APPRENTISSAGE**

Remerciements

Les coprésidents du Groupe de travail remercient sincèrement de leur contribution les participants et les participantes qui, pendant toute la durée des activités du Groupe ont continuellement donné de leur temps et de leur énergie. C'est grâce à leur dévouement, à leur dynamisme, à leur enthousiasme, à leur créativité et à leur travail acharné que le Groupe de travail a obtenu des résultats.

Nos remerciements vont également aux spécialistes qui nous ont aidé à acquérir des connaissances sur des sujets importants et qui ont stimulé notre réflexion par leurs écrits ainsi que par les observations et les interventions réfléchies et provocatrices qu'ils ont faites au cours des heures de discussions animées que nous avons eues avec eux. Il s'agit de :

Benjamin R. Barber
Professeur de sciences politiques à Walt
Whitman
Université Rutgers

Pierre-Marc Johnson
Membre de la Société royale du Canada
Ancien premier ministre du Québec
Professeur de droit, Université McGill

Sally Lerner
Chef du Programme des sciences, de la
technologie et des valeurs
Université de Waterloo

Kimon Valaskakis
Ambassadeur du Canada à l'OCDE

Frances Hesselbein
Présidente
Peter F. Ducker Foundation for Non-profit
Management

Gordon Robertson
Ancien greffier du Conseil privé
Ancien chancelier de l'Université Carleton

Luc Soete
Directeur
Maastricht Economic Research Institute on
Innovation and Technology

Gordon Betcherman
Directeur de recherche
Réseaux canadiens de recherche en politiques
publiques

Enfin et surtout, nous remercions le secrétariat du Groupe de travail qui nous a fourni tout le soutien nécessaire et qui a rédigé d'innombrables ébauches, nos deux conseillers et facilitateurs, ainsi que John Tait qui, en plus d'être membre du Groupe de travail, a siégé au comité directeur interne en vue de maximiser la portée et le rythme de notre apprentissage et de surveiller la rédaction de la version finale des scénarios.

Secrétariat

- Ed Poznanski
- Steven Rosell
- Karl Koch
- Patricia Peer

Conseillers et facilitateurs

- Warren Maidens
- Adam Kahane

CONTEXTE

Introduction

Le présent document décrit le processus suivi par le Groupe de travail sur l'avenir de la fonction publique (institué par le greffier du Conseil privé pendant l'été de 1995) et les résultats obtenus par ce groupe.

Le Groupe de travail a imaginé l'avenir à partir de scénarios. Cette méthode, créée par le groupe de sociétés de la Royal Dutch Shell au début des années 70 et utilisée de plus en plus dans les secteurs public et privé du monde entier, est essentiellement un moyen de susciter et de stimuler la réflexion et la planification stratégiques et de faciliter le dialogue.

Les scénarios en général

Les scénarios sont des récits décrivant des solutions possibles aux problèmes futurs. Ils projettent une gamme d'issues éventuelles et permettent d'envisager l'avenir sous des angles nouveaux. Ils ne prédisent pas ce qui arrivera, mais ce qui **pourrait** se passer. Ils facilitent la discussion des possibilités et amènent les gens à se poser des questions.

Pour être plausibles, les scénarios doivent être conformes aux réalités internes et se fonder sur des interprétations crédibles des tendances actuelles. Bien qu'ils traitent de l'avenir, ils sont essentiellement une façon d'organiser la masse impressionnante et confuse d'informations que nous détenons au sujet du présent.

Les scénarios sont des outils de planification stratégique qui peuvent améliorer nos décisions en nous aidant à comprendre l'univers dans lequel nous évoluons. Ils nous indiquent la marche à suivre pour atteindre le but désiré en stimulant la discussion et le débat sur les politiques et les options. Ils supposent un avenir malléable susceptible d'être façonné par les décisions et les actions des gens, des organisations et des institutions.

Il n'y a pas de méthode type pour élaborer les scénarios. C'est un processus créateur alimenté par l'expertise des gens qui y participent.

Les scénarios et le Groupe de travail sur l'avenir de la fonction publique

Le Groupe de travail sur l'avenir de la fonction publique a été créé en août 1995 pour examiner ce que pourrait être la fonction publique fédérale dix ans plus tard. Ses 26 membres ont une expérience diverse et connaissent tous le travail du secteur public (voir l'annexe 4.1). Il a été coprésidé par la présidente de la Commission de la fonction publique et le secrétaire du Conseil du Trésor.

Quand le Groupe de travail s'est penché sur la façon d'étudier l'avenir, surtout à une époque de changement toujours plus rapide et de remise en question perpétuelle des rôles et des responsabilités des gouvernements au Canada, il a décidé d'employer un outil qui a fait ses preuves : la planification de scénarios.

Cet outil de planification et d'évaluation stratégiques est conçu pour mieux comprendre l'«univers» de la gestion et de la fonction publique fédérale au Canada. Il offre une série de moyens pour étudier comment les politiques et les décisions peuvent se comporter dans différents avenir. Cette méthode est préférable à celle de prédire l'avenir et d'élaborer ensuite une vision particulière de la fonction publique fédérale de demain.

Le Groupe de travail a aussi réalisé que les scénarios de l'avenir de la fonction publique seraient uniquement pertinents dans le contexte plus vaste de la gestion. Les forces politiques, sociales et économiques qui régissent la gestion de ce pays influent, à leur tour, sur la nature de fonction publique. Par conséquent, le Groupe de travail a élaboré des scénarios de gestion à partir desquels les avenir possibles de la fonction publique pourraient s'articuler.

Les coprésidents pensaient que ces scénarios, utilisés comme outils d'amélioration de la prise de décisions, permettraient d'orienter, à court et à moyen terme, les décisions et les mesures visant tous les aspects de la gestion.

Les bons scénarios sont novateurs, adaptés au programme stratégique de l'auditoire principal (à ce qu'il imagine quand il pense au thème) et conformes aux réalités internes. Ils remettent en question le thème à l'étude et sont plausibles, tout en étant aussi différents les uns les autres que possible. Ce ne sont ni des options ni des perspectives d'avenir préférées. La réalité est un ensemble de scénarios et le restera probablement. Leur capacité d'améliorer et d'encourager la discussion stratégique et le dialogue sur un thème donné réside dans ce que l'on peut tirer d'un ensemble de scénarios.

Pour se préparer à élaborer cet ensemble de scénarios (les «scénarios de gestion»), les membres du Groupe de travail ont consacré quatre mois à des études approfondies.

Au premier atelier tenu en septembre 1995, ils ont tenté de cerner les questions stratégiques clés concernant l'avenir de la fonction publique fédérale (un programme stratégique provisoire), les certitudes et les incertitudes importantes, et plusieurs points critiques au sujet desquels ils estimaient avoir besoin d'un supplément d'information. Avec à peine quatre mois pour se préparer avant le deuxième et plus important atelier (où les scénarios seraient élaborés), ils ont étudié les sept thèmes critiques de deux

manières : des tables rondes et des lectures choisies.

Quatre tables rondes (de six heures chacune) ont été tenues avec des experts de renommée mondiale dans leurs domaines respectifs pour exposer les membres du Groupe de travail à des points de vue différents et leur apporter des connaissances nouvelles. Trois autres thèmes ont été traités dans les lectures assignées aux membres (voir la section 5). Un ajout important au dernier atelier comprenait le résumé des synthèses et un programme stratégique révisé. Ce dernier document partait de l'ébauche de l'original de septembre, y incorporait les enseignements issus des tables rondes et des lectures supplémentaires ainsi que les points saillants de la discussion collective des sous-ministres fédéraux et des entrevues tenues avec plusieurs sous-ministres pour avoir leurs vues sur les grandes questions concernant l'avenir de la fonction publique.

Après le dernier atelier eurent lieu des ateliers d'une demi-journée avec des hauts fonctionnaires afin de parfaire et de peaufiner les outils en vue d'en accroître l'utilité.

RÉSULTATS

Défis actuels façonnant l'avenir

Les travaux de recherche et d'apprentissage du Groupe de travail ont permis de relever des défis communs à tous les pays de l'OCDE auxquels les scénarios de gestion offrent un ensemble de réponses possibles. Ces défis interdépendants comprennent :

- la mondialisation des marchés, la production et l'interdépendance économique associées à une capacité d'action décroissante des autorités nationales de réglementer l'économie de leur pays ou de gouverner. L'émergence de sociétés vraiment non nationales en est un exemple.
- l'incidence des technologies de l'information et des autres techniques sur les économies, les sociétés, les groupes, les individus et la nature du travail;
- la multiplication des groupes et organisations s'occupant de gestion et le fléchissement de la légitimité accordée par le public aux intervenants traditionnels;
- la fracture nationale et sociale (ethnicité accrue, nouvelles définitions de la communauté et de la famille, relâchement des liens traditionnels);
- le manque d'efficacité du modèle bureaucratique (caractérisé par la structure hiérarchique, l'unité de commandement, la spécialisation du travail, l'emploi à plein temps, les systèmes de prise de décisions basés sur les règlements et les processus) dans le secteur public comme dans le secteur privé;
- les contraintes financières imposées continuellement au secteur public;
- l'évolution de la démographie et des valeurs (nouveau rôle des femmes, vieillissement de la population, équité entre les générations, diversité croissante, montée du fondamentalisme et de l'individualisme).

Les scénarios de gestion

Les scénarios de gestion («Évolution», «Renaissance» et «Marché») décrivent trois moyens par lesquels le Canada pourra peut-être relever ces défis. Ce sont trois univers possibles au sein desquels les gouvernements et la fonction publique pourraient fonctionner dans dix ans. Ce ne sont pas les seules perspectives d'avenir, mais celles que les membres du Groupe de travail trouvent les plus intéressantes pour l'avenir de la fonction publique fédérale, autrement dit, les outils les plus puissants pour stimuler la discussion stratégique et le dialogue sur ce thème.

On a également imaginé une situation de «crise» ou un facteur impondérable qui pourrait agir dans chaque scénario et amener l'abandon d'un scénario au profit d'un autre.

Des éléments des trois scénarios sont visibles dans l'univers de la fonction publique d'aujourd'hui. Il est probable que la fonction publique de demain contiendra des éléments de chaque scénario. *Ce qu'ils offrent, ce ne sont pas des options, mais un langage commun que l'on peut employer pour parler de ces*

différentes possibilités et indiquer ce que l'on pourrait faire à leur sujet.

Les sections suivantes décrivent brièvement les scénarios et le facteur impondérable. Dans chaque cas, on a mentionné les traits qui caractérisent chaque scénario et le différencient des autres. Il est important de se rappeler que l'inclusion d'un élément dans un scénario n'indique pas nécessairement qu'il est absent des autres, mais qu'il est une caractéristique clé de ce scénario. On peut, en fait, le retrouver jusqu'à un certain point dans les autres, mais son existence n'est pas une caractéristique déterminante dans ces cas.

Si les descriptions sont à peine esquissées, c'est parce que nous avons voulu laisser au lecteur le soin de les interpréter.

Scénario de l'évolution

Selon ce scénario, le gouvernement gère délibérément les problèmes un à un avec pragmatisme en utilisant ou en améliorant des approches qui ont fait leur preuve pour négocier des compromis raisonnables (façon originale de se tirer d'affaire). *La clé du succès de ce scénario repose sur la capacité de trouver des compromis pragmatiques. La volonté d'imposer une vision unique du pays viendrait en contradiction avec la richesse de sa diversité et créerait une tension supplémentaire superflue.*

Caractéristiques du scénario :

- changement et amélioration graduels, continuité fondamentale des processus principaux, des procédures administratives et des institutions (leadership des cadres);
- pragmatisme et prudence (réponse dosée et disciplinée);
- culture fondée sur le maintien de la continuité;
- mise en valeur et renforcement de l'efficacité et de l'efficience des cadres;
- concentration sur les perspectives à court et à moyen terme, plutôt que sur les perspectives à long terme jugées en général peu pratiques et fractionnelles;
- une attention plus grande accordée aux parties qu'à l'ensemble;
- institutions sociales, politiques et économiques menant leurs activités en tant qu'entités autonomes et non comme parties d'un tout horizontalement intégré;
- différents groupes et différentes régions redoublant d'efforts pour protéger leurs propres intérêts;
- séries répétées de :
 - réductions des programmes sociaux et autres;
 - réductions des services et des effectifs fédéraux, provinciaux et municipaux;
 - transferts de pouvoirs fédéraux aux provinces;
- négociation, médiation, compromis en réponse aux tensions et aux crises;
- mécontentement persistant au sujet de la répartition des pouvoirs et des rôles fédéraux et provinciaux.

Quelques défis auxquels le gouvernement fédéral est confronté :

- préservation de la cohésion sociale et autre face à la fragmentation croissante et aux contraintes financières graves;
- nécessité de trouver des compromis raisonnables avec les provinces et autres intervenants qui sont de plus en plus exigeants;
- définition et maintien des programmes et services de base avec des ressources et des pouvoirs en baisse constante;
- renforcement de la crédibilité et de la légitimité du système de gestion.

Quelques-uns des défis auxquels la fonction publique fédérale est confrontée :

- renforcement des talents de négociation et de règlement des différends pour aborder les

- demandes croissantes des groupes et des régions;
- élaboration et mise en oeuvre de réformes de la gestion, y compris ce qui suit :
 - mécanismes de prestation nouveaux et différents;
 - renforcement du service à la clientèle;
 - nouveaux régimes de responsabilisation (y compris l'établissement de normes, de mesures du rendement);
 - instruments législatifs nouveaux et modernisés;
 - renforcement des moyens de traiter les dossiers chauds;
 - recherche de meilleures façons de décentraliser tout en maintenant le contrôle;
- moyens de remonter le moral du personnel brimé par les réductions répétées (faire plus avec moins);
- maintien de la motivation dans le climat actuel marqué par des changements d'orientation, des tensions, des crises et l'absence d'une vision inspiratrice globale de l'avenir;
- préservation de la cohésion face à la fragmentation croissante (on entrevoit en outre un déclin graduel de la fonction publique, dont l'importance ne sera comprise que trop tard);
- mise en valeur de la créativité et de l'innovation dans un contexte peu favorable à la prise de risques;
- recrutement : moyens d'attirer et de maintenir en poste des gens hautement qualifiés, en particulier des jeunes, selon la formule «classique».

Scénario du marché

Selon ce scénario, les enjeux sont définis et traités par les forces du marché, les gouvernements donnant leur soutien et facilitant les travaux. *Pour réussir, il faut créer la richesse dans une économie mondialisée.*

Caractéristiques du scénario :

- la société s'adapte continuellement aux lois de la concurrence qui régissent l'économie mondiale et elle utilise spontanément les technologies et autres moyens révolutionnaires;
- un plus grand nombre de gagnants et de perdants économiques, la classe économique moyenne subissant une érosion;
- ceux qui ont l'esprit d'entreprise et prennent des risques ont plus de chances de l'emporter;
- la priorité est accordée à la création de la richesse face à la concurrence mondiale;
- le gouvernement appuie les entreprises canadiennes sur les marchés étrangers, mais il n'est pas interventionniste : il met les entreprises en valeur sans chercher à miser sur les gagnants, ni à faire des gagnants;
- le gouvernement fédéral réduit graduellement son effectif à l'essentiel;
- le gouvernement fédéral adopte une attitude proactive à l'égard de la réduction des obstacles au commerce interne et externe;
- rajustement constant du régime de réglementation afin d'accroître la compétitivité internationale;
- le secteur privé prend les rênes et participe à l'établissement du programme fédéral;
- univers sans frontières, mise en relief des économies frontalières régionales et des mouvements nord-sud;
- on compte de plus en plus sur le marché et sur la vigueur de l'économie pour dissiper les disparités sociales et régionales et les problèmes de répartition;
- les investissements sociaux sont axés sur l'appui du marché.

Quelques défis que le gouvernement fédéral doit relever :

- renforcement de la compétitivité nationale; soutien de l'économie et de l'environnement social pour aider le secteur privé à innover et à lutter contre la concurrence, y compris ce qui suit :
 - soutien aux perdants, lutte contre les troubles sociaux, les disparités salariales et le crime, sans distorsion des marchés;

- maintien d'un marché national unique (libre circulation de la main-d'oeuvre et des capitaux au Canada);
- réforme de la réglementation et dérèglementation;
- préservation de l'identité canadienne et de la souveraineté nationale dans un univers dont les frontières s'estompent graduellement;
- préservation de la fédération d'est en ouest face à un marché essentiellement axé du nord au sud.

Quelques défis que la fonction publique fédérale devra relever :

- sa propre transformation en une entité réduite et adoption de formules plus proches de celles du marché tout en maintenant une fonction publique professionnelle;
- maintien d'une fonction publique professionnelle avec ses valeurs et ses principes, tout en favorisant l'échange de personnel entre les secteurs public et privé, et recours accru aux contractuels;
- responsabilisation à l'égard des questions découlant des nouveaux partenariats entre les secteurs public et privé, de la sous-traitance à grande échelle et de la privatisation;
- approfondissement des connaissances et de la compréhension des forces qui régissent les marchés mondiaux, et maintien de réseaux et de liens puissants avec le secteur privé au pays et à l'étranger;
- recrutement : moyens d'attirer et de garder du personnel hautement qualifié, en offrant de bonnes possibilités d'emploi.

Scénario de la renaissance

Selon ce scénario, les enjeux sont abordés de façon plus systématique par un large éventail d'intervenants de la société civile, du secteur privé et du secteur public, qui coordonnent leurs moyens d'action dans un nouveau système de gestion. *Pour réussir, il faut apprendre et travailler ensemble.*

Caractéristiques du scénario :

- on admet que les approches actuelles et les formules de rechange axées sur le marché ne seront pas viables au Canada pendant la prochaine décennie;
- large répartition des responsabilités de gestion entre la société civile, le secteur privé et le secteur public : le gouvernement fédéral se concentre sur les questions ne pouvant pas être traitées adéquatement par la société civile, le secteur privé et les gouvernements locaux ou provinciaux;
- le gouvernement fédéral assume une part du leadership stratégique proactif du processus permanent d'élaboration de cadres de gestion partagés des affaires publiques du pays, dans une perspective à long terme;
- nouveaux pactes sociaux permettant à un plus grand nombre de citoyens et de citoyennes de participer davantage au processus de prise de décisions, renforçant le rôle de l'individu et de la société civile et donnant lieu à une répartition plus équitable des retombées de l'économie de l'information mondiale;
- l'enracinement de la technologie dans la vie quotidienne crée une société axée sur l'apprentissage et renforcera la compétitivité de chacun dans l'économie de l'information mondiale;
- déploiement d'efforts en vue de réduire les déficits du gouvernement qui risque de faire accepter une croissance économique plus faible (d'après les mesures utilisées jusqu'à présent);
- déploiement d'efforts en vue de redistribuer le revenu par une combinaison des gains d'efficacité gouvernementaux, de la participation efficace des Canadiens et des Canadiennes à l'économie mondiale, d'une collaboration internationale accrue entre les gouvernements nationaux et des nouvelles sources de recettes, par exemple la rentabilisation des organismes publics et la création d'une taxe sur «la consommation de l'information électronique»;
- on apprend à mesurer le bien-être de la société à l'aide de critères autres que les mesures économiques traditionnelles proprement dites;
- prépondérance des partenariats et des alliances en tant que pierre angulaire des relations d'affaires.

Quelques défis que le gouvernement fédéral devra relever :

- passer l'éponge sur des années de méfiance pour rendre possible la gestion partagée des affaires publiques, avec tous les paliers de gouvernement et à l'échelle de tous les secteurs;
- création de nouvelles institutions et de nouvelles pratiques favorisant l'apprentissage et la concertation (mise sur pied de cadres partagés) sans paralyser le processus de prise de décisions;
- rapprochement entre les réalités politiques opposées, la structure hiérarchique et la responsabilité ministérielle, et les exigences à respecter en vue de la conclusion d'ententes de partenariat et d'alliances et de l'élaboration de méthodes de travail plus concertées;
- définition et maintien de la présence fédérale dans un régime de gestion plus décentralisé, compte tenu du rôle accru des autres intervenants.

Quelques défis que devra relever la fonction publique fédérale :

- renforcement de la capacité stratégique et de la capacité de recherche et d'analyse, au milieu d'une vaste gamme d'exigences;
- nécessité de provoquer un changement d'attitude, y compris la volonté de redistribuer et de partager les pouvoirs, par exemple pour permettre la conduite concertée des affaires publiques et le partage de l'information;
- encouragement à la mutation du personnel entre tous les secteurs (secteur privé, secteur public et société civile);
- recrutement : moyens d'attirer et de conserver en poste du personnel hautement qualifié en fonction de la volonté de servir le bien public.

Le scénario de crise

Dans chaque scénario de gestion, il peut se produire une crise conduisant à la redéfinition du programme et à la modification importante des enjeux à court terme. La crise peut aussi provoquer l'abandon d'un scénario au profit d'un autre (comme ce fut le cas, par exemple, en Nouvelle-Zélande lorsqu'une crise financière a obligé le gouvernement à mettre le cap sur quelque chose qui ressemblait à notre scénario du marché). La conjoncture financière et l'unité nationale sont les questions qui pourraient le plus naturellement déclencher une crise à l'heure actuelle au Canada, mais il pourrait y en avoir d'autres, notamment les questions environnementales ou militaires. Quels que soient leurs motifs, les crises ont toutes les caractéristiques communes suivantes qui se retrouvent dans le scénario :

- pratiquement tous les autres points du programme passent au second plan;
- la rapidité d'action devient essentielle;
- tout converge vers l'orientation et la survie politique;
- les gens comptent sur les gouvernements pour diriger et agir;
- la souveraineté et le statut international sont en péril;
- les recettes chutent.

Quelques défis à relever dans l'éventualité d'une crise :

- comment préserver le statut international, les valeurs et l'indépendance du Canada;
- comment gérer la crise avec des moyens financiers limités;
- comment communiquer avec le public pour calmer les craintes, redonner l'espoir et créer l'impression que l'on va dans la bonne direction;
- comment soutenir la consultation et la négociation avec les autres gouvernements, au Canada et à l'étranger;
- comment lutter contre l'épuisement dans la fonction publique et retenir ceux et celles qui ont d'autres options;

- comment réagir promptement et efficacement pour faire face aux grands changements.

CONCLUSION

Les scénarios de gestion constituent un ensemble d'outils efficaces pour encourager et faciliter la discussion et le dialogue sur l'avenir de la fonction publique, sur la gestion au Canada et même sur des questions de politiques publiques. Une foule d'auditoires devrait les trouver intéressants et utiles : les fonctionnaires, les politiciens, les parlementaires, les universitaires, les étudiants en administration publique et bien d'autres encore. Le défi est de trouver des moyens efficaces de les rendre accessibles aux autres et, en même temps, assez intéressants pour que les gens aient le goût de les mettre véritablement à l'essai.

Il s'agit d'un défi, parce que la simple lecture des grandes lignes des scénarios de gestion ne fera pas ressortir leur force ni leur utilité.

Chaque personne possède ses propres structures mentales, ses propres façons d'organiser la masse impressionnante et confuse d'informations que nous détenons au sujet du présent. De bons scénarios nous aident lorsqu'ils nous apprennent à mettre nos idées préconçues de côté, lorsqu'ils nous permettent d'oublier temporairement notre façon de penser et de commencer à voir ce qui se passe véritablement, ce que nous avons été incapables de voir auparavant.

La lecture des descriptions de scénarios pourrait nous inciter à penser à mille autres scénarios, à les considérer comme des options plutôt que comme des outils, ou encore à trouver des failles dans certaines de leurs composantes. Cette façon de réagir confirme nos structures mentales et devrait être évitée.

En outre, l'élaboration des scénarios a constitué, pour ceux et celles qui y ont participé, une expérience d'apprentissage intensif. Elle a donné lieu à des discussions et à des dialogues stratégiques inspirés par les résultats escomptés. Les leçons apprises ont été nombreuses et enrichissantes. Rendre les scénarios accessibles aux autres pose un autre défi.

L'élaboration actuelle d'une étude d'apprentissage et de mise en valeur liée aux travaux du Groupe de travail devrait permettre de relever ces deux défis.

Entre-temps, deux sections ont été incluses dans ce rapport en vue de combler le vide. La première présente un résumé de deux différentes utilisations des scénarios. La seconde décrit comment concevoir et donner un atelier d'une demi-journée pour permettre aux groupes de personnes intéressées de «faire l'expérience» des scénarios et de tester des stratégies proposées.

ANNEXES

Liste des participants

M. Robert J. Giroux Président
Association des universités et collèges du Canada

Coprésidents:

M^{me} Ruth Hubbard Présidente
Commission de la fonction publique

Membres

M^{me} Amelita A. Armit
Directrice exécutive de la gestion ministérielle et
Secrétaire générale
Commission de la fonction publique

M^{me} Sophie Bélanger
Directrice générale
Services frontaliers des douanes
Service des fonctions de gestion
Douanes, Accises et Impôt

M. Mondher Benhassine
Direction du développement commercial
Ministère des Affaires indiennes et du Nord

M^{me} M. Bloodworth
Sous-greffier
Sécurité et Renseignement, et Conseiller juridique
Bureau du Conseil privé

M. J.C. Bouchard
Sous-secrétaire
Direction des ressources humaines
Conseil du Trésor

M. Otto Brodtrick
Centre For Public Management

M. André Burelle
Expert-conseil

M^{me} Janice
Cochrane Sous-ministre
Citoyenneté et Immigration Canada

M. Don Dennison
Sous-ministre
Ministère de l'Environnement
Gouvernement du Nouveau-Brunswick

Mario Dion
Sous-ministre délégué
Justice Canada

M. V. Peter Harder
Sous-ministre
Citoyenneté et Immigration
(Devenu par la suite secrétaire au Conseil du Trésor)

M. Ralph Heintzman
Sous-directeur (Recherche)
Centre canadien de gestion

M. David Holdsworth
Secrétaire adjoint du Cabinet
Gestion du personnel supérieur
Bureau du Conseil privé

M. Louis Huneault
Vice-président du Groupe Livingston
Services commerciaux

M. J. MacEwen
Directeur
Programmes de recrutement et Administration des priorités
Commission de la fonction publique

M. Warren Maidens
Directeur exécutif
Groupe de travail des SM sur l'avenir de la fonction publique

M. Norman Moyer
Sous-ministre adjoint
Conseil du Trésor

M. E. Poznanski
Secrétaire du Groupe de travail des SM sur l'avenir de la
fonction publique

M. Ray Protti
Sous-ministre
Agriculture et Agroalimentaire Canada

M. Bill Rowat
Sous-ministre
Pêches et Océans

M. Allan Sullivan
Président et directeur général
ICAI

M. John Tait
Conseiller principal
Bureau du Conseil privé

M. Harvey Wong
Bureau du Conseil privé

M. John Wright
Président
Assurance du gouvernement de la Saskatchewan

Comment utiliser les scénarios

Les scénarios sont conçus comme un langage commun que l'on peut utiliser pour encourager le dialogue et la discussion stratégiques et pour améliorer le processus décisionnel. Ils peuvent surtout nous aider à

produire et à tester des stratégies et des solutions de rechange et à tracer une orientation stratégique générale.

Pour tester les solutions de rechange avec les scénarios, il faut :

- choisir le plan d'action (stratégie ou politique) suivi ou envisagé;
- pour chaque scénario, déterminer :
 - les menaces et les possibilités du scénario;
 - les forces et les faiblesses du plan d'action (stratégie ou politique) s'il était suivi pendant dix ans;
 - si les résultats obtenus correspondent aux résultats voulus;
- déterminer les modifications qu'il faudrait apporter au plan d'action pour qu'il colle mieux à chaque scénario;
- analyser la façon de corriger le plan d'action retenu pour qu'il produise les meilleurs résultats (les résultats souhaités) quel que soit le scénario.

Si nous voulons utiliser les scénarios de gestion pour examiner l'orientation stratégique et pour savoir si la destination est bien celle que nous voulons atteindre et comment changer de cap, nous devons nous demander :

- lequel des scénarios a le plus de chances de se réaliser si on laisse les choses suivre leur cours actuel;
- lequel des scénarios serait le plus souhaitable pour l'avenir;
- ce qu'il faudrait changer pour passer du scénario le plus probable au scénario préféré;
- quel plan d'action suppose le changement désiré.

Atelier sur l'utilisation des scénarios de gestion

Activités préalables

- Distribuer à tous les participants une copie des objectifs de l'atelier, des heures et de la durée de l'atelier ainsi que de l'ordre du jour.
- Réserver la salle, obtenir les tableaux de conférence, prévoir les rafraîchissements, etc.

Présentation et examen des objectifs de l'atelier

- Souhaiter la bienvenue aux participants et leur demander de se présenter.
- Donner un aperçu des objectifs de l'atelier, à savoir :
 - *« Déterminer l'utilité des scénarios comme outils d'amélioration de la qualité du dialogue et de l'analyse stratégiques en appliquant les trois scénarios à certains aspects de la gestion de la fonction publique. »*
- Souligner que l'atelier sera couronné de succès s'il permet aux participants de comprendre les trois scénarios (trois perspectives d'avenir possibles) et les différences entre chacun et d'avoir une idée de ce à quoi les scénarios peuvent servir à titre d'outils pour stimuler la réflexion et l'analyse stratégiques.

Entrée en matière

- Passer brièvement en revue le contenu des trois scénarios : Évolution, Renaissance et Marché, ainsi que celui de la crise. Encourager les participants à poser des questions.

Intégration des scénarios

- Diviser les participants en trois sous-groupes et assigner un scénario à chacun.
- Demander à chaque sous-groupe de prendre quarante (40) minutes pour élaborer les meilleurs arguments

possibles en vue d'expliquer pourquoi leur scénario se réalise aujourd'hui, pourquoi il devrait continuer à avoir cours dans l'avenir et pourquoi, d'ici l'an 2006, il constituera la seule perspective d'avenir possible.

- Demander aussi à chaque sous-groupe de décrire les trois (3) activités de base de la fonction publique dans cette perspective d'avenir.
- Signaler aux sous-groupes que leur exposé ne doit pas durer plus de dix (10) minutes.
- Mentionner qu'un prix sera décerné au membre de chaque sous-groupe qui, de l'avis des autres membres, aura le mieux réussi à les convaincre de l'inévitabilité du scénario assigné.

Exposés des sous-groupes

- Donner vingt (20) minutes (questions comprises) à chaque sous-groupe pour qu'il se prépare à présenter un rapport sur les deux aspects à l'étude en séance plénière.

Discussions générales

- Après chaque exposé, encourager la discussion en vue de :
 - *déterminer les activités de base communes aux trois scénarios;*
 - *cerner les différences mises au jour.*
- En dresser la liste sur un tableau de conférence.
- Remettre les prix!

Pause

Comprendre les répercussions des scénarios

- Demander aux participants de former les trois mêmes sous-groupes.
- Demander à chaque sous-groupe d'imaginer qu'il est en l'an 2006, que son scénario s'est réalisé et que l'orientation proposée a été adoptée par le gouvernement en 1996.
- Demander à chaque sous-groupe de répondre aux trois questions suivantes à la lumière de son scénario :
 - Quelles sont les forces et les faiblesses de l'orientation que vous avez proposée et qui a été suivie au cours des dix dernières années?
 - L'orientation proposée a-t-elle donné lieu aux résultats voulus?
 - Quelles modifications pourraient être apportées à l'orientation proposée pour qu'elle colle mieux à votre scénario?
- Informer les sous-groupes qu'ils ont quinze (15) minutes pour se préparer.

Exposés des sous-groupes

- Demander à chaque sous-groupe de présenter son rapport en séance plénière.

Discussions générales

- Prendre le temps d'examiner l'orientation proposée pour chacun des trois scénarios sous les angles suivants :
 - *Forces ou faiblesses communes (s'il y en a) aux orientations proposées pour chacun des scénarios.*
 - *Modifications qu'il faudrait apporter à l'orientation pour en faire la plus solide (la plus sûre) peu importe le scénario qui se réalise.*

Mot de la fin et évaluation

- Demander aux participants quelles seraient leurs recommandations au sujet des prochaines étapes de l'orientation qu'ils proposent.
- En prendre note sur un tableau de conférence.

- Demander aux participants de remplir le formulaire d'évaluation.

Liste de processus disponibles sur le marché et fondés sur un ensemble de scénarios existants

Les sociétés et les experts-conseils énumérés ci-après se sont dotés de leur propre technique d'élaboration de scénarios. Même si les techniques se ressemblent, chaque société possède des méthodes qui lui sont propres et qui la distinguent des autres.

Nom de la société: Centre for Innovative Leadership, C.P. 1779, Rivonia 2128, Afrique du Sud

Personne-ressource / Expert-conseil: Adam Kahane

Exemple de scénario : Les scénarios « Montfleury »

Nom de la société: Meridian International Institute, 250, rue Albert, Ottawa (Ontario)

Personne-ressource / Expert-conseil: Steven A. Rosell

Exemple de scénario : Changer ses structures mentales

Nom de la société: Global Business Net, 5900-X, rue Hollis, Emeryville, Californie, É.-U.

Personne-ressource / Expert-conseil: Jay Ogilvy

Exemple de scénario : Cette société se spécialise en planification de scénarios et en possède de nombreux exemples.

Nom de la société: Centre canadien de gestion

Personne-ressource / Expert-conseil: Greg Fyffe

Exemple de scénario : Nombreux exemples de planification de scénarios

BIBLIOGRAPHIE ET DOCUMENTS D'APPRENTISSAGE

Les documents suivants ont été consultés par les membres du Groupe de travail ou par le secrétariat du Groupe de travail au cours de l'élaboration des scénarios.

Scénarios – Généralités

- Canadian Foundation for the Americas, *Which Future for the Americas?: Four Scenarios*, Ottawa, 1995.
- Cass, S./Schwartz, P., *From Silk Road to Silicon Road: Managing the Challenges of Success in the Asia-Pacific During the 1990s*, Emeryville, Californie, 1993.
- Centre for Innovative Leadership, vidéo «Scénarios Montfleury» Rivonia, Afrique du Sud, 1992.
- De Geus, Arie P., «Planning as Learning» dans *Harvard Business Review*, mars-avril 1988 (pp. 70-74).
- Global Business Network, «Education and Community: Four Scenarios for the Future of Public Education» dans *The Deeper News*, juin 1995 (pp. 1-34).
- [Kahane, Adam], «The Mont Fleury Scenarios», supplément du *Weekly Mail* et du *Guardian Weekly*, Belleville, Afrique du Sud, 1992.
- Conseil du renouvellement du personnel, «Human Resources Management in the Public Service: Framework for the Future», rapport de conférence, Hull, Québec, du 8 au 10 novembre 1995.
- Rosell et al., Steven A. (éd.), *Changing Maps: Governing in a World of Rapid Change*, Ottawa, 1995.
- Rossetto, Louis (éd.), *Scenarios: Special Wired Edition*, San Francisco, 1995.
- Schwartz, Peter, «Composing a Plot for Your Scenario» dans *Planning Review*, vol. 20, n° 3, 1993 (pp. 4-8, 46).
- Schwartz, Peter, «Using Scenarios to Navigate the Future».
- Secrétariat du Conseil du Trésor, «Treasury Board Scenarios: The Future of the Public Service», Ottawa, 1995.
- Wack, Pierre, «Scenarios: Shooting the Rapids» dans *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1985 (pp. 139-150).
- Wack, Pierre, «Scenarios: Uncharted Waters Ahead» dans *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1985 (pp. 72-89).

Table ronde n° 1 : Mondialisation et nouveaux modèles de société – Discussion avec le P^r Benjamin R. Barber (Université Rutgers) et l'honorable Pierre-Marc Johnson (ancien premier ministre du Québec), tenue le 3 octobre 1995

- Barber, Benjamin R., «Jihad Vs. McWorld» dans *The Atlantic Monthly*, mars 1992 (pp. 53-65).
- Barber, Benjamin R., «The Search for Civil Society: Can We Restore the Middle Ground Between Government and Markets?» dans *The New Democrat* (pp. 13-17).
- Barber, Benjamin R., «Service, Citizenship, and Democracy: Civic Duty as an Entailment of Civil Right» dans *National Service: Pro and Con* (édité par Williamson M. Evers).
- Johnson, Pierre-Marc, «New Paradigms of Political Power and Life» (notes en vue d'une allocution devant l'Institut d'administration publique du Canada, Regina, 28 août 1995).

Table ronde n° 2 : La technologie et la gestion des affaires publiques – Discussion avec le P^r Sally Lerner (Université de Waterloo) et Son Excellence Kimon Valaskakis (ambassadeur et représentant permanent du Canada à l'OCDE), tenue le 14 novembre 1995

- Alperovitz, Gar, «Distributing Our Technological Inheritance» dans *Technology Review*, octobre 1994 (pp. 31-36).
- Gans, Herbert J., «Fitting the Poor into the Economy» dans *Technology Review*, octobre 1995 (pp. 72-73).
- Lerner, Sally, «The Future of Work: Facing New Realities», mars 1994.
- «Misplaced Panics» dans *The Economist*, 11 février 1995 (pp. 13-14).
- Offe, Claus, «Full Employment: Asking the Wrong Question?» dans *Dissent*, hiver 1995 (pp. 77-81).
- «Technology and Unemployment: A World Without Jobs» dans *The Economist*, 11 février 1995 (pp. 21-23).
- Valaskakis, Kimon, «Should the Gorging Leviathan Become Anorexic?» dans *le Canadian Journal of Administrative Sciences*, décembre 1987 (pp. 381-409).
- Valaskakis, Kimon, «Strategic Governance: The New Global Management Challenge» 15 mai 1995.

Table ronde n° 3 : Interdépendence des secteurs privé, public et social – Discussion avec Frances Hesselbein (présidente de la Peter F. Drucker Foundation for Non-Profit Management) et Gordon Robertson (ancien greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet des relations fédérales-provinciales), tenue le 22 novembre 1995

- Coolidge, Shelley Donald, «Corporations Can Take Tips From Nonprofits» dans *The Christian Science Monitor*, 16 octobre 1995, p. 8.
- Drucker, Peter F., «Really Reinventing Government» dans *The Atlantic Monthly*, février 1995 (pp. 49-61).
- Hesselbein, Frances, «Challenges for the Social Sector», document pour l'American Cancer Society, 1995.
- Hesselbein, Frances, «Strategic Leadership» dans *Executive Excellence*, août 1994 (pp. 13-14).
- «Preparing for an Unpredictable Future» dans *Index Review*, troisième trimestre (pp. 2-7).
- «Turning Good Intentions into Results... Principles of Leadership» dans *Index Review*, troisième trimestre, 1995 (pp. 34-35).

Table ronde n° 4 : Innovation, technologies et emploi – Discussion avec le P^r Luc Soete (directeur de l'Economic Research Institute on Innovation and Technology de Maastricht) et Gordon Betcherman (directeur de la recherche à Canadian Policy Research Networks Inc. et directeur exécutif d'Ekos Research Associates), tenue le 5 décembre 1995

- Betcherman, Gordon, «The Future of Work: A Synthesis of the Major Scenarios», presentation to the Minister's Roundtable on the Future of Work, Développement des ressources humaines Canada, 25 août 1995.
- Freeman, C./Soete, L., «Policies for Employment: In the Long Run We Are Not All Dead» dans *Work for All or Mass Unemployment?: Computerised Technical Change into the Twenty-First Century* (by C. Freeman/L. Soete), London, 1994 (pp. 141-174).

Autres

- Adams, Michael, «The Kindness of Strangers: A Canadian Pollster Reflects on His Country», exposé présenté au Centre canadien de gestion, 6 octobre 1995.
- Beaujot, Roderic, *Population Change in Canada: The Challenges of Policy Adaptation*, Toronto, 1991.
- Betcherman, Gordon, «Inside the Black Box: Human Resource Management and the Labor Market».

- «Beyond the Millennium: CEOs Size Up the Future» Chief Executive, janvier-février 1995 (pp. 36-43).
- Bourgon, Jocelyne, Third Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada, Ottawa, 1995.
- Brown, Lester R., «Overview: The Acceleration of History» dans Vital Signs 1995: The Trends That Are Shaping Our Future (par Lester R. Brown et al.).
- Cleveland, Harlan, «The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society» dans Public Administration Review, janvier-février 1985 (pp. 185-195).
- Cobb et al., Clifford, «If the GDP is Up, Why is America Down» dans The Atlantic Monthly, octobre 1995, pp. 59-77.
- Courchene, Thomas J., Celebrating Flexibility: An Interpretive Essay on the Evolution of Canadian Federalism, C.D. Howe Institute Benefactors Lecture, 1995.
- Deutsch, Claudia H., «In Motivation, Nonprofits Are Ahead» dans The New York Times, 14 juillet 1991.
- Drucker, Peter F., Managing in a Time of Great Change, New York, 1995.
- Drucker, Peter F., Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices, New York, 1990.
- Drucker, Peter F., Post-Capitalist Society, New York, 1993.
- Drucker, Peter F., «The Post-Capitalist World» dans The Public Interest, automne 1992 (pp. 89-100).
- Drucker, Peter F., «Six Rules for Presidents» dans The Wall Street Journal, 22 septembre 1993.
- Freeman, C./Soete, L., Work for All or Mass Unemployment: Computerised Technical Change Into the Twenty-First Century, London, 1994.
- Gouvernement du Canada, The State of Canada's Environment, Ottawa, 1991.
- Santé et Bien-être Canada, Charting Canada's Future: A Report of the Demographic Review, Ottawa, 1990.
- Hesselbein et al, Frances (éd.), The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era, San Francisco, 1996.
- Kline, D./Burstein, D., «Is Government Obsolete?» dans Wired, janvier 1996, pp. 86-105.
- Miller, Doug, «Canadians, Environment and Sustainability: Key Trends and Implications for Federal Decision-Makers», préparé pour Environnement Canada, mai 1995.
- Mintzberg, Henry, The Canadian Condition: Reflections of a «Pure Cotton», Toronto, 1995.
- Newman, Peter C., The Canadian Revolution: 1985-1995 - From Deference to Defiance, Toronto, 1995.
- Organisation de coopération et de développement économiques, Technology, Productivity and Job Creation: Parts 1-8 (ébauche), Paris, 1995-1996.
- Putnam, Robert D., Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton, 1993.
- Rifkin, Jeremy, The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era, New York, 1995.
- Roberts, Sam, «When Government Plays Entrepreneur» dans The New York Times, 11 décembre 1994 (pp. 1, 16).
- Sherman, Stratford, «How Tomorrow's Leaders are Learning Their Stuff» dans Fortune, 27 novembre 1995 (pp. 90-94).
- Simeon, Richard, In Search of a Social Contract: Can We Make Hard Decisions as if Democracy Matters?, C.D. Howe Institute Benefactors Lecture, 1994.
- Skow, John, «State of the Planet: Stormy Forecast» dans Time Magazine, 30 octobre 1995 (pp. 50-65).
- «Ten Hot Ideas for 1996» dans The Globe and Mail, Toronto, 4 janvier 1996 (p. B-11).
- Walters, Laurel Shaper, «A Leader Redefines Management» dans The Christian Science Monitor, 22 septembre 1992 (p. 14).

Note

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

Accueil CFP	English	Contactez-nous	Aide	Recherche
Index Recherche	Au sujet de la DR	En vedette	Documents	Quoi de neuf

Canada

